



## MOVIMENTOS DE DESGLOBALIZAÇÃO SOB A ÓPTICA DO TRIPÉ ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO

Amanda Wolek Rocha<sup>1</sup> , Francine Smialowski<sup>1</sup> & Jefferson Marlon Monticelli<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo (RS), Brasil.

### DETALHES DO ARTIGO

Recebido:  
20 set., 2023

Aceito:  
7 jul., 2024

Disponível online:  
9 set., 2024

Sistema de revisão  
“Double blind review”

Editora-Chefe  
Fernanda Cahen

### RESUMO

**Objetivo:** Este artigo busca entender como os gestores das multinacionais têm utilizado o tripé da estratégia para gerar novas estratégias a fim de enfrentar a desglobalização e seus efeitos no mercado mundial. **Método:** Para atingir esse objetivo, realizou-se um estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas, em uma multinacional brasileira do setor químico, cujas peculiaridades fazem com que se manter internacionalizada seja essencial para sua estratégia de gestão. **Principais Resultados:** Os resultados mostraram que os pilares da visão baseada na indústria e da visão baseada em recursos, dois dos pilares do tripé da estratégia, têm influência mais forte na formação do planejamento estratégico da empresa do que a visão baseada em instituições, terceiro pilar. **Relevância / Originalidade:** Na conjuntura atual, a desglobalização tem sido caracterizada pelo aumento do nacionalismo, tendências protecionistas e diminuição da interdependência dos países. **Contribuições Teóricas / Metodológicas:** Traz nova abordagem para o tripé da estratégia (uma perspectiva teórica da área de negócios internacionais) não utilizada anteriormente no fenômeno da desglobalização. **Contribuições Sociais / para a Gestão:** Auxilia a compreender a atuação dos gestores nos momentos de crise.

**Palavras-chave:** Desglobalização, Tripé Estratégico, Multinacional, América Latina, Pós-Pandemia.

## DEGLOBALIZATION MOVEMENTS FROM THE PERSPECTIVE OF THE STRATEGIC TRIPOD: A CASE STUDY

### ABSTRACT

**Objective:** This article seeks to understand how multinational managers have utilized the strategy tripod to generate new strategies to face deglobalization and its effects on the world market. **Method:** To achieve this objective, a case study was carried out, using semi-structured interviews, in a Brazilian multinational in the chemical sector, whose peculiarities mean that remaining internationalized is essential to its management strategy. **Main Results:** The results showed that the pillars of the industry-based view and the resource-based view, two of the three pillars of the strategy tripod, have a stronger influence on the formation of the company's strategic planning than the institution-based view, the third pillar of the strategy tripod. **Relevance / Originality:** In the current climate, deglobalization has been characterized by increased nationalism, protectionist tendencies, and decreased interdependence between countries. **Theoretical / Methodological Contributions:** Bring a new approach to the strategy tripod (a theoretical perspective from the area of international business) that has not previously been used in the phenomenon of deglobalization. **Contributions to the management:** Helps to understand the actions of managers in times of crisis.

**Keywords:** Deglobalization, Strategic Tripod, Multinational, Latin America, Post-pandemic.

### ARTICLE DETAILS

Received:  
Sep 20, 2023

Accepted:  
July 7, 2024

Available online:  
Sep 9, 2024

Double Blind Review  
System

Editor in Chief  
Fernanda Cahen

\*Autor correspondente: [amandawoleck@hotmail.com](mailto:amandawoleck@hotmail.com)

<https://doi.org/10.18568/internext.v19i3.776>

## INTRODUÇÃO

A primeira era da globalização começou por volta de 1870 (Taylor et al., 2002), desde então o termo globalização é empregado para se referir ao conjunto de transformações socioeconômicas em todo o planeta, gerando uma nova realidade em nível global (Campos & Canavezes, 2007).

Contudo, em um mundo que, até recentemente, falava quase que exclusivamente de globalização, o economista filipino Walden Bello foi um dos pioneiros a falar sobre um possível movimento de desglobalização, ainda em 2003, em sua obra *Desglobalização: ideias para uma nova economia mundial*, em que o autor fala sobre a necessidade de reorientar as economias, dando ênfase à produção para a exportação e o mercado local por meio da reestruturação da distribuição industrial e, conseqüentemente, reduzindo a desigualdade social.

Durante a pandemia de Covid-19, o tema desglobalização foi discutido de maneira mais veemente. Nesse período, vieram as dificuldades no fluxo da economia globalizada, em que um dos impactos foi a escassez de *containers* para o transporte marítimo de mercadorias. Em consequência dessa escassez, os custos de frete marítimo dispararam globalmente para patamares não imaginados. Atrasos e omissões de portos também foram eventos recorrentes (Lazarin & Vieira, 2021), gerando frustrações nos importadores ao perceber que não havia mais a confiabilidade no abastecimento de suas necessidades básicas pelas importações (Pawar et al., 2022), gerando rupturas em sua cadeia de abastecimento.

Em 2020, a finalização de outra decisão política em direção ao nacionalismo surpreendeu um dos principais blocos econômicos e o mundo: o Reino Unido concluiu sua saída da União Europeia. Esse evento decorreu de um processo bastante complexo no que tange à história e a causas políticas, econômicas e sociais (Arora-Jonsson et al., 2021).

Com a complexidade do cenário apresentado, é possível perceber a dinamicidade das interações de instituições e organizações e a interdependência da firma e do ambiente. As instituições são as regras que modelam as interações, diminuindo as incertezas, providenciando estruturas para as situações da vida ou dos negócios. Essas instituições podem ser formais, quando criadas para cumprir determinado

objetivo, ou informais, quando evoluem partindo do cotidiano social (North, 1990). Segundo Villan et al. (2020), as escolhas estratégicas das organizações partem das interações de seu posicionamento e da gestão de seus recursos e capacidades.

Pesquisas recentes na área (Lazarin & Vieira, 2021; Lubinski & Wadhvani, 2020; Panwar et al., 2022) têm evidenciado que o nacionalismo tem sido fonte, ao mesmo tempo, de riscos e oportunidades para multinacionais, além de ressaltar as dificuldades de obter legitimidade política e econômica em alguns países. Ademais, com a pandemia de Covid-19, países se viram obrigados a fechar fronteiras e paralisar produções, gerando enormes desconfortos para a logística internacional, o que ocasionou forte disrupção no sistema de negócios internacionais (Earl & Rose, 2022; Hitt et al., 2021).

Nesses termos, Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009) discorrem que a visão baseada em instituições pode ser o terceiro pilar do tripé estratégico, composto por instituições, indústria e recursos. Logo, por meio dessa análise, as organizações podem ter melhor visão do cenário onde estão inseridas (Villan et al., 2020).

Por um lado, desde a crise financeira mundial de 2008, tem-se observado um movimento gradual de ampliação de medidas protetivas que reduzem ou impedem a globalização econômica (Meyer, 2017). Nesse cenário, empresas e indústrias têm sido desafiadas a reconfigurar seus modelos de negócio e sua cadeia de valor para lidar com a desglobalização (Sort et al., 2023). Por outro lado, Haar e Parente (2023) contradizem o recuo da globalização com base nos indicadores de crescimento de transações de negócios internacionais, principalmente de países em desenvolvimento.

Paul (2023) confirma e acrescenta a essa perspectiva a compreensão de uma “globalização truncada”, caracterizada por um recuo, mas não o término desse movimento. Nesse sentido, torna-se relevante compreender como as empresas podem redesenhar sua atuação por meio da diversificação e da internacionalização de suas atividades (Meyer, 2017), mantendo uma estratégia global num contexto de desglobalização ou, no mínimo, de recuo da globalização. Logo busca-se entender como os gestores das multinacionais têm utilizado o tripé da estratégia para gerar novas estratégias a fim de enfrentar a desglobalização no cenário pós-pandemia e seus efeitos no mercado mundial.

Para responder à questão proposta, realizou-se um estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas, em

uma multinacional do setor químico acerca de um tema atual e que marcou fortemente um período de adaptação da população e das empresas: o pós-pandemia.

O tema impactou diretamente a gestão das empresas, contribuindo primeiramente no campo teórico, ao apresentar uma nova abordagem para o tripé estratégico. Na presente pesquisa, pôde-se observar como essa perspectiva consolidada na área de negócios internacionais atua quando se manter globalizado é fator dominante da estratégia da empresa (Earl & Rose, 2022; Hitt et al., 2021; Villan et al., 2020). Em segundo lugar, contribuiu empiricamente para melhor entender a atuação e a reação dos gestores diante das adversidades geradas pelo cenário da desglobalização pós-pandemia, já que desglobalizar não é viável por ser uma indústria do setor químico, cujos poucos fornecedores acabam sendo grandes empresas globais (Bernardon et al., 2022).

Concluiu-se, portanto, que a adoção de cada um dos pilares do tripé da estratégia afeta diferentemente as decisões estratégicas das empresas.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, será apresentada uma revisão da literatura que ajudará a entender os principais conceitos do tripé estratégico e a atualidade da desglobalização a fim de contextualizar o campo desta pesquisa.

### 1.1 O tripé estratégico

O tripé da estratégia busca consolidar três principais correntes estratégicas: a visão baseada na indústria, a visão baseada em recursos e a visão baseada em instituições, a fim de dar aos gestores melhor capacidade de tomada de decisão e criação das estratégias das suas organizações (Peng, 2006). Essas três correntes unidas formam o tripé que suporta essa perspectiva já consolidada na área de negócios internacionais (Peng et al., 2009).

A visão baseada na indústria vem do pensamento de Porter (1991), segundo o qual cada organização deveria avaliar as cinco forças (rivalidade entre competidores, ameaça de novos concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores e produtos substitutos) presentes na sua indústria de atuação a fim de definir a melhor estratégia, ou seja, um posicionamento industrial

que torne a empresa menos vulnerável diante dos seus concorrentes.

Nesse sentido, as indústrias paralelas poderiam auxiliar na inovação e no desenvolvimento de produtos; a relação com os concorrentes também cria um ambiente propício ao aumento da qualidade dos produtos e à redução dos custos. Identificadas as cinco forças, seria necessário apenas definir uma das três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e foco. A essência dessas estratégias é determinar uma e manter-se focado nela, pois as empresas que não se enquadram em uma delas tendem a sofrer com baixo desempenho. Nesse modelo, o governo é apenas um influenciador, assim como o acaso (Peng et al., 2008; Porter, 1991; 1998).

Já a visão baseada em recursos defende que tanto estes quanto as capacidades da empresa são as variáveis-chave que permitem o desenvolvimento de uma boa estratégia, explicando como as empresas diferem umas das outras em determinada indústria, assumindo que a heterogeneidade dos recursos e a baixa mobilidade das empresas fazem com que elas se mantenham heterogêneas por mais tempo. Esses recursos e capacidades podem ser tangíveis, como recursos financeiros, localização de fábrica e escritórios, recursos tecnológicos ou intangíveis, como conhecimento, cultura organizacional e inovadora, reputação etc. (Barney & Hansen, 1994; Peng, 2008).

A cadeia de valor de uma organização pode ser encontrada analisando-se as atividades exercidas e todos os recursos e as capacidades empregados para agregar valor aos produtos e serviços ofertados e às atividades de suporte (Johnson et al., 2003).

A visão baseada em instituições surgiu do pensamento de economistas como North (1990) e sociólogos como DiMaggio e Powell (1983), para quem as instituições ficaram conhecidas como “as regras do jogo” e as organizações como “os jogadores”. Para os autores, essa é a forma de regular as interações humanas e organizacionais, reduzindo as incertezas e estruturando as relações.

Entende-se então que essas instituições podem ser formais, como leis, regras etc., e informais, como normas, cultura e valores. Esse pensamento evoluiu para a reflexão de que “instituições importam”, em que estas deixaram de ser apenas o pano de fundo das organizações e passaram a ser estudadas por seu papel político e social (DiMaggio & Powell,

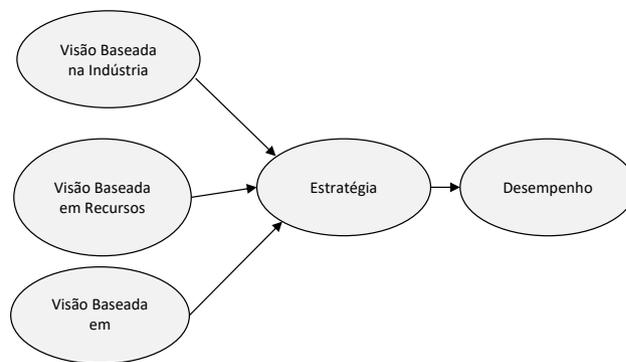
1991; Hall & Taylor, 1996; March & Olsen, 1983). Como consequência, chegou-se a dois pontos principais: empresas procuram alcançar seus interesses dentro dos limites estabelecidos por instituições e, na falta de instituições formais, as informais ganham mais força, especialmente em mercados emergentes (Peng, 2008).

Monticelli et al. (2018) e Palludeto e Borghi (2021) destacam o impacto significativo das mudanças institucionais no desempenho das empresas no Brasil. Monticelli et al. (2018) introduzem o conceito de “dismorfia institucional”, em que as instituições mudam sua forma em resposta às demandas, muitas vezes, do governo e das empresas estatais, conhecidas como *state-owned enterprises* (SOEs). Nesse sentido, é abordado, especificamente, o caso da transformação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), com foco em pequenas e médias empresas, em instituição que subsidia recursos para grandes grupos empresariais.

Palludeto e Borghi (2021) discordam da visão *one size fits all* de instituições para o desenvolvimento, destacando as interações do desenvolvimento econômico e das instituições como um processo histórico que caracteriza o BNDES. Outras instituições formais do Brasil que têm sido pesquisadas são a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex) (Costa Jr. et al., 2022), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (Tello-Gamarra & Fitz-Oliveira, 2023) e a Agência Nacional de Saúde (ANS) (Monticelli et al., 2023).

Aplicando esses conceitos à estratégia internacional, uma organização está sujeita a diferentes “regras de jogo” no mundo, incluindo instituições formais, questões políticas e legais, e informais, como influência cultural e histórica dos países e das próprias organizações com os quais as empresas mantêm relações comerciais (Peng & Pleggenkuhle-Miles, 2009). Logo a análise institucional tem sido eficiente em destacar a importância das instituições para os países e para entender a influência exercida nas empresas multinacionais, não podendo ser estudada à parte do sistema cultural e de crenças que as cercam (Dunning & Lundan, 2008).

A Figura 1 abaixo mostra como essas três visões, quando alinhadas, favorecem o desenvolvimento da estratégia e melhoram o desempenho da organização. Quando a empresa considera seus aspectos in-



Fonte: Peng (2008, p. 13).

**Figura 1.** Três principais perspectivas em estratégia.

ternos, suas capacidades e as instituições que as rodeiam e delimitam seu escopo de atuação, a busca assertiva por uma estratégia eficaz torna-se mais viável. Essa estratégia, por sua vez, por estar bem ajustada, leva a melhor desempenho organizacional.

Essas três perspectivas trabalham em conjunto para a definição de uma estratégia global para empresas que tenham ou queiram ter negócios em diversos lugares, tanto economias desenvolvidas como emergentes (Peng, 2008). Recentemente, iniciou-se um processo de desglobalização fortemente incentivado pela pandemia de Covid-19 (Carracedo et al., 2020; Curran et al., 2021), contrário ao vivido desde os anos 1950, quando se iniciou a atual era de globalização, cujo ápice ocorreu nos anos 1990 (Manzi, 2019; Peng, 2008). Sob essa nova realidade, o tripé da estratégia pode auxiliar as empresas multinacionais a entender as movimentações que ocorrem a fim de melhor se posicionar estrategicamente para obter um desempenho satisfatório.

## 1.2. Movimento de desglobalização: contextualizando o cenário

Para compreender o conceito de desglobalização, é importante compreender primeiro o conceito de globalização. De acordo com Chase-Dunn et al. (2000), o termo “globalização” se refere a como os avanços tecnológicos, principalmente em comunicação e transporte, impactam o fluxo internacional de capitais, comércio de materiais e *commodities*, e a mudança de cenário em que a competição não era mais somente em nível local, mas de mercado global. Refere-se ao aumento da interdependência de diversas nações.

A primeira era da globalização se deu entre 1870 e 1913, impulsionada principalmente pelo início do padrão ouro como sistema monetário e pela redução nos custos do transporte internacional (Taylor et al., 2002). Contudo, o conceito de globalização vem sendo colocado em xeque ao longo do tempo, como de 1913 a 1939, quando teria se retraído, principalmente por estar atrelado ao período da grande depressão (1929), evento que gerou intensas perdas financeiras e desaceleração da economia mundial. Todavia, a economia de forma mais globalizada voltou ao foco somente nos anos 1960, com uma política econômica expansionista dos Estados Unidos e a recuperação da Europa pós-Segunda Guerra Mundial (Taylor et al., 2002).

Uma segunda fase da globalização se iniciou nos anos 1990, marcados pelo crescimento das relações de compra e venda em nível global, incluindo investimentos e internacionalização de empresas. Contudo, em 2008, nova crise assolou a economia mundial, provocando o arrefecimento do processo de globalização e a relativa estagnação da economia (Manzi, 2019).

Em 2016, novo evento vem à tona na Europa como um grande símbolo do nacionalismo contra a globalização, sendo, segundo Riley e Ghilés (2016), o mais significativo na comunidade europeia desde a queda do muro de Berlim, em 1989: a votação pela saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit), processo efetivado somente em 2020, que teve entre seus impulsionadores a falha na política de imigração da União Europeia (recebeu grandes fluxos de imigrantes) e a pouca efetividade do bloco em proteger sua indústria da competição desleal com produtos chineses. Movimentos nacionalistas vêm crescendo também em outros países da União Europeia, demandando maior protecionismo das indústrias locais.

Em 2019, pouco mais de uma década da crise de 2008, novo evento contrapôs a estrutura atual de mercado globalizado: a pandemia de Covid-19. Nesse período, vieram as dificuldades no fluxo da economia globalizada, um dos impactos foi a escassez de *containers* para o transporte marítimo de mercadorias. Graças às medidas de contenção da pandemia, armadores foram pressionados a paralisar operações logísticas e a cancelar viagens. O retorno da demanda, ainda na segunda metade de 2020, gerou um desequilíbrio sem precedentes no fluxo de logística naval, pois milhares de *containers* ainda estavam parados em portos americanos e europeus. Em consequência da escassez,

os custos de frete marítimo dispararam globalmente para patamares não imaginados — cerca de quatro vezes maiores que os anteriormente registrados.

A logística foi também afetada por atrasos e omissões de portos pelo fato de os donos de navios preferirem transitar por rotas mais lucrativas (Lazarin & Vieira, 2021). Nesse novo cenário do mercado de transportes marítimos internacionais, Panwar et al. (2022) complementam sobre as frustrações geradas nos importadores ao perceber que não havia mais a confiança no abastecimento de suas necessidades básicas por meio das importações e do quanto confiar numa estrutura de fornecedores estrangeiros teria sido imprudente.

As medidas extremas de contenção de Covid-19, como operações paradas em fábricas, complexos industriais e portos, levaram as organizações com sistemas enraizados, como *just-in-time* e *lean-manufacturing*, à ruptura em suas cadeias de abastecimento. Plantas produtivas em áreas remotas viram a mobilidade de seus materiais ficar totalmente travada. Países ocidentais perceberam de maneira forçada que o abastecimento de diversos itens essenciais, como medicamentos e *microchips*, produzidos em outra parte distante do mundo, não estavam mais facilmente ao seu alcance (Carracedo et al., 2020; Curran et al., 2021).

Antes da pandemia, eventos em menor escala já haviam prejudicado de alguma forma as cadeias de abastecimento, como a erupção de um vulcão islandês em 2010 e o tsunami no Japão em 2011 (Panwar et al., 2022). Contudo, a pandemia trouxe efeitos de escala global e com medidas de contenção que perduraram de maneira mais rígida em um horizonte de anos. Desta forma, despertou a necessidade de mudança estratégica por meio do desenvolvimento de uma rede de abastecimento local.

Dados os fatos explorados, compreende-se que a desglobalização é justamente o evento inverso à globalização, logo se trata da tendência de um processo de enfraquecimento da interdependência de nações (Witt, 2019), o qual comenta que o ápice da globalização teria ocorrido entre 2007 e 2010 e que o “processo de desglobalização” já estaria em andamento há alguns anos, principalmente pelo ponto de vista de mercado internacional e investimento estrangeiro.

Entretanto, é importante comentar que, segundo Amorim Neto (2017), a expressão “desglobalização” ainda soa muito forte para retratar o cenário atual, no

qual ainda há muita dependência econômica entre as nações. Dugnani (2018) inclusive utiliza a expressão “movimento paradoxal”, citando as forças com direções opostas de protecionismo, neonacionalismo, fechamento de fronteiras contra a realidade de meios digitais de comunicação, internet e a capacidade de essas ferramentas expandirem contatos em nível global. Por essa razão, neste artigo, fez-se referência a um cenário com “tendências de desglobalização”, cujos movimentos têm feito as empresas reconfigurarem seus modelos de negócio e sua cadeia de valor, redesenhando sua atuação por meio da diversificação e da internacionalização de suas atividades (Meyer, 2017; Sort et al., 2023).

## 2. MÉTODO

Esta pesquisa seguiu a metodologia de pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso único. Essa técnica foi escolhida por possibilitar entender fenômenos sociais complexos de maneira holística e dinâmica baseada num processo de avançar e retornar durante a análise dos dados coletados. O cenário de desglobalização é contemporâneo e o estudo de caso único é uma metodologia recomendada para situações em que um pesquisador está observando e analisando um fenômeno que, até o momento, estava inacessível à investigação (Eisenhardt, 1989).

Como unidade de análise, foi escolhida uma empresa do ramo químico de origem brasileira com unidades em diversos países da América Latina. O setor químico foi escolhido por ser dominado por grandes corporações no que diz respeito à sua cadeia de abastecimento primária (grande parte dos produtos químicos são fabricados com base na cadeia do petróleo, composta por grandes *players* globais). O ramo químico e de *commodities*, de acordo com Panwar et al. (2022), tem baixa tendência à regionalização de sua cadeia de abastecimento em comparação com setores como o automotivo. Desta forma, com este estudo de caso, buscou-se identificar as estratégias que estão sendo utilizadas pelas organizações em um cenário de desglobalização.

### 2.1. Delimitação do caso

O caso da empresa foi selecionado para este estudo porque é considerado um *outlier* no quesito “internacionalização”, quando comparado com outras empresas brasileiras, principalmente pelo fato de ter diversas

plantas espalhadas na América Latina, de onde consegue enviar seus produtos para 18 países, fazendo com que mais de 60% do seu faturamento seja proveniente das operações fora do país e mais de 60% de seus funcionários também sejam do exterior. Desta forma, entende-se como sendo um caso relevante para o estudo, principalmente considerando-se dificuldades que multinacionais de países emergentes enfrentam e como agem para superá-las (por exemplo, inovação frugal, baixo custo de produção, acesso a recursos naturais, integração vertical etc.) (Ramamurti, 2012).

O cenário brasileiro de internacionalização é relevante para este estudo. De acordo com Fleury e Fleury (2014), o país enfrenta dificuldades para exportar pela sua baixa competitividade em virtude dos acordos comerciais dos quais é signatário — figura como um dos países mais fechados da América Latina. A precária infraestrutura do Brasil também pode ser citada como um dos principais gargalos econômicos do país, atrelada a uma sobrecarga de custos, como alta carga tributária e de juros e custos trabalhistas, que põem a indústria brasileira em desvantagem em relação aos seus competidores internacionais (Cetra & Oliveira, 2014).

### 2.2. Coleta de dados

Para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, que serviram como dados primários, associadas à consulta a documentos secundários. Tanto o roteiro de entrevistas quanto o protocolo de estudo de caso foram validados por dois pesquisadores da área de negócios internacionais. Levando em consideração as sugestões propostas, o roteiro de entrevista foi ajustado para incluir uma pergunta inicial sobre o entendimento do entrevistado a respeito de desglobalização antes das demais questões. Também ajustamos as dimensões conceituais do roteiro partindo dessas sugestões antes de ser aplicado aos entrevistados.

Os entrevistados foram escolhidos por sua participação em nível elevado nas decisões estratégicas da empresa e na construção de sua identidade cultural. Além do CEO, os cargos também ditos como corporativos referem-se às posições que apoiam o grupo em todos os países onde a empresa atua e não somente à operação do país nas quais estão alocados. Ou seja, são executivos com atividades que transcendem o nível local e possuem visão ampla sobre o grupo inteiro.

As entrevistas ocorreram no início de 2023 e as informações sobre os entrevistados estão descritas na Tabela 1.

Para trazer robustez à pesquisa, utilizou-se da triangulação dos dados obtidos nas entrevistas com informações extraídas de notícias publicadas sobre a empresa, além de documentos internos disponibilizados por ela. A fim de manter a confidencialidade da organização, as informações obtidas por meio do site e dos documentos internos não foram divulgadas na sessão de análise de resultados, foram utilizadas apenas pelos pesquisadores durante análise para chegar à conclusão deste trabalho.

### 2.3. Técnica de análise

Como técnica de análise, utilizou-se a avaliação de conteúdo para agrupar e resumir informações semelhantes, a qual, segundo Bardin (2016), dá-se com a categorização do conteúdo dos textos e entrevistas visando à sua classificação em categorias determinadas a priori, como apresentadas na Tabela 2.

As entrevistas foram transcritas de forma sequencial e naturalista, em que se transcreve o que é dito e

como é dito, incluindo, portanto, elementos idiossincráticos do discurso, tais como gaguez, pausas e vocalizações involuntárias (Azevedo et al., 2017), a fim de preservar as nuances dos acontecimentos durante a entrevista e captar as reações dos entrevistados. Optou-se apenas por corrigir erros gramaticais, que são comuns na oralidade. Para auxiliar nesse processo, utilizou-se o *software* Atlas.ti 23.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo aborda os resultados obtidos por meio da análise dos dados primários e secundários coletados ao longo desta pesquisa. Observando a Figura 2, pode-se perceber que a relação entre as subcategorias caminha por dois pontos distintos, um deles é a visão baseada na indústria e o outro, a visão baseada em recursos. Em diversos momentos, esses pontos se relacionam com a visão baseada em instituições. Esses movimentos constroem a cultura organizacional, a qual está diretamente ligada à estratégia da empresa.

Na Figura 3, onde se destaca a relação entre as categorias de análise, está exemplificado como cada

**Tabela 1.** Informações gerais sobre os entrevistados.

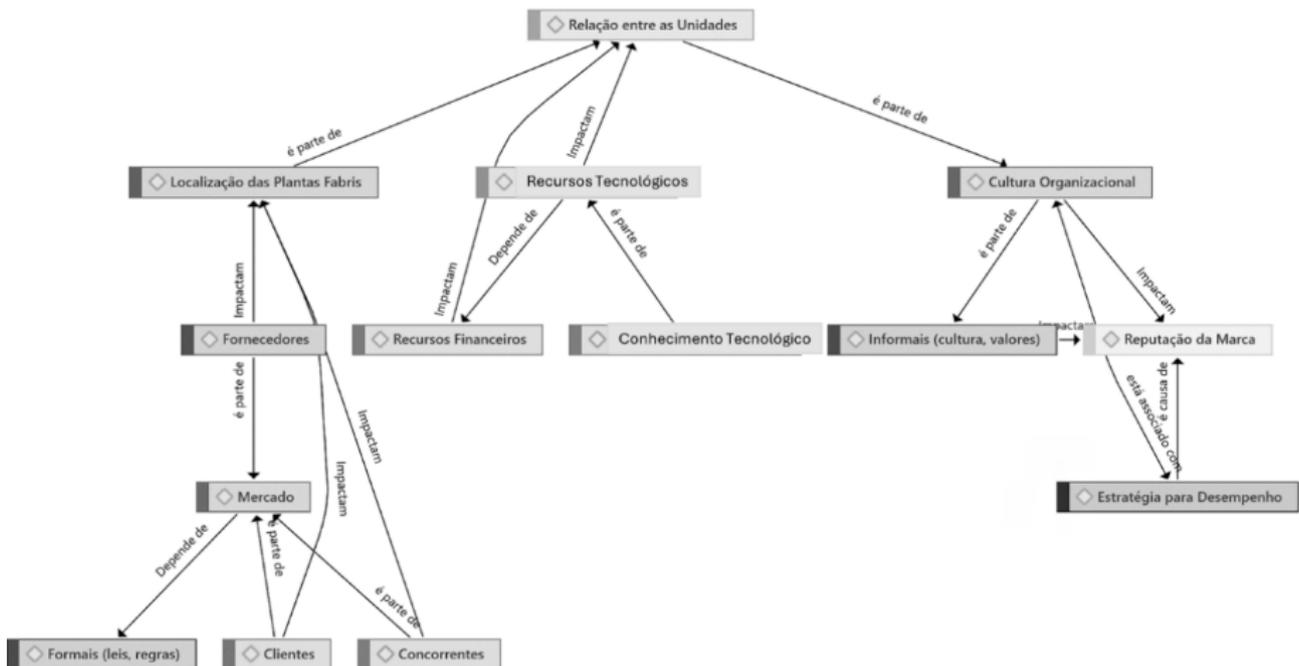
Entrevistado	Nível de atuação	Unidade de atuação	Formação	Tempo de empresa	Duração da entrevista
CEO	Corporativo	Todas as unidades	Administração	40 anos	34'39"
Gerente de compras corporativas	Corporativo	Todas as unidades	Administração	2 anos	45'08"
Gerente de controladoria corporativa	Corporativo	Todas as unidades	Contabilidade	2 anos	15'39"
Especialista em DHO corporativo	Corporativo	Todas as unidades	Pedagogia empresarial	10 anos	34'51"
Gerente de tecnologia	Local	Brasil	Química	24 anos	54'43"
Gerente de operações	Local	Peru (experiência anterior nas unidades da China, do Brasil e da Colômbia)	Química	17 anos	21'46"
Gerente-geral	Local	Chile (experiência anterior nas unidades do México, da Colômbia e da Argentina)	Administração	2 anos e meio	39'55"
Engenheiro de compras corporativas	Corporativo	Todas as unidades	Química	36 anos	31'09"

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

**Tabela 2.** Categorias de análise a priori.

Categorias	Subcategorias	Autores/Ano
Visão baseada na indústria	Mercado	Manzi (2019), Panwar et al. (2022), Peng (2006), Peng et al. (2009), Porter (1991), Taylor et al. (2002), Witt (2019)
	Concorrentes	
	Fornecedores	
	Clientes	
Visão baseada em recursos	Cultura organizacional	Barney e Hansen (1994), Dunning e Lundan (2008), Manzi (2019), Panwar et al. (2022), Peng (2006), Peng et al. (2009), Taylor et al. (2002)
	Reputação da marca	
	Conhecimento tecnológico	
	Relação entre as unidades	
	Recursos financeiros	
	Recursos tecnológicos	
	Localização das plantas fabris	
Visão baseada em instituições	Informais (cultura, valores)	DiMaggio e Powell (1983), Manzi (2019), North (1990), Panwar et al. (2022), Peng (2006), Peng et al. (2009), Taylor et al. (2002)
	Formais (leis, regras)	
O tripé da estratégia para desempenho	Estratégia para desempenho	Manzi (2019), Panwar et al. (2022), Peng (2006), Peng et al. (2009), Taylor et al. (2002)

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

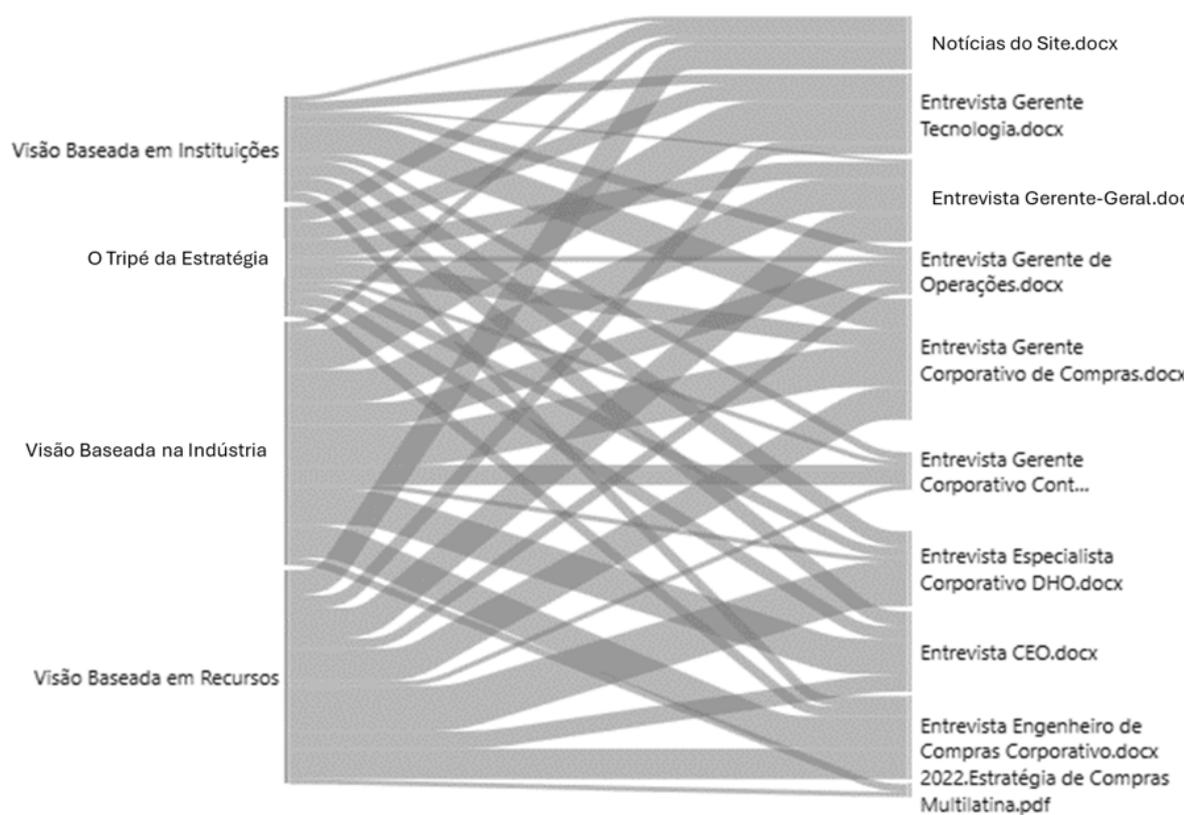


Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

**Figura 2.** Rede de conexões.

entrevista e documento se relaciona com as subcategorias de análise. É notável que os pilares do tripé da estratégia foram as citadas visões ao longo dos documentos e das entrevistas analisados, evidenciando o impacto na estratégia da empresa.

É possível observar como cada fonte, seja primária ou secundária, contribuiu para as informações coletadas em cada um dos pilares, portanto, analisar-se-á a empresa sob a perspectiva de cada um dos pilares com base nesses dados coletados.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

**Figura 3.** Diagrama de Sankey de tabulação cruzada.

### 3.1. A visão baseada em recursos

Já no primeiro pilar do tripé da estratégia, visão baseada em recursos, está nítido seu vínculo com a relação entre as unidades e como essa relação está dando forma à cultura da empresa. Em múltiplos momentos, os entrevistados se referiam a essa cultura como sendo única, em que, assumindo a identidade de empresa multilatina, a empresa acaba promovendo sua integração cultural de forma transformadora (baseado em informações do *site* da empresa).

Para a especialista em desenvolvimento humano e organizacional (DHO) entrevistada, “O conceito do multilatino é: não existe mais uma definição corporativa de que essa política é a certa, ou seja, que o modelo do Brasil tem de ser implementado, e isso tem que estar em cada país”. A especialista comentou que a mudança cultural também foi um reflexo do mercado, trazendo a necessidade para a empresa se tornar mais aberta, menos centralizada e buscar construir de maneira conjunta. Contudo, esse não é um direcionamento derivado exclusivamente da pandemia, mas uma estratégia para manter-se globalizada, a qual a

empresa já objetivava, buscando ser considerada referência entre os empreendimentos brasileiros mais internacionalizados.

Ainda sobre o aspecto cultural, contudo, trazido também para a óptica de como a empresa planeja e executa sua estratégia, é possível perceber que a cultura é um dos seus recursos indispensáveis. De acordo com o gerente corporativo de compras,

A estratégia é corporativa, e ela é, digamos assim, pensada por menos gente, mas a execução, ela é autônoma em cada unidade e ela (empresa) tem o processo decisório muito rápido..., ela tem uma proximidade entre o primeiro e o quinto escalão da empresa (literalmente um piso). Então, isso facilita o processo decisório, isso faz com que as decisões sejam tomadas mais rapidamente, fazendo com que aquilo que se vislumbra como uma tendência acaba sendo implementado como uma realidade de forma mais rápida.

O entrevistado cita o fato de que grandes corporações europeias ou norte-americanas, muitas vezes, ao entrar na América Latina, chegam com um portfólio pronto de produtos, sem perceber que os clientes latinos podem ter preferências diferentes de consu-

mo. Já a empresa estudada, por tomar algumas decisões de forma mais descentralizada, consegue ter movimentos mais rápidos com relação ao seu portfólio. A empresa, mesmo sendo bastante internacionalizada, vem buscando equilibrar as estratégias do grupo (corporativas) com as estratégias de cada país.

De acordo com a especialista em DHO, a empresa está retomando a estratégia de ter áreas chamadas corporativas:

A ideia é que a gente tenha algumas diretrizes similares para garantir que, quando um profissional, por exemplo, sai da unidade da empresa no Brasil (o nome da empresa foi ocultado) e de repente vai morar no México, ele entenda que está na mesma empresa, né? Mas respeitando as culturas daquele local, respeitando as características daquela região. [...] Nós tivemos, aí, um período em que cada unidade seguiu com seus processos independentemente [...]. E agora a gente está reestruturando as áreas corporativas, [...] retomando as práticas corporativas, não querendo que elas sejam de forma geral, assim, iguais, globalizadas, né? Não é essa a ideia.

O engenheiro de compras corporativas complementou dizendo que a empresa estaria passando por uma etapa intermediária nesse processo e adicionou: “primeiro, a gente vai ter que fazer toda a lição de casa (de padronizar) — algumas empresas no grupo estão mais adiantadas ou mais atrasadas”. A ideia principal, segundo a especialista em DHO, é que a cultura corporativa seja construída em conjunto pelas unidades dos países onde a empresa atua “para que a equipe do exterior não seja só aquela equipe que executa, mas seja também a equipe que contribui”.

No entanto, ela ressalta que cada unidade está em um nível diferente: “Na Colômbia, a gente tem 200 colaboradores [...] Quando eu pego o Chile e o Peru, nós temos 60”. A especialista acrescenta que essas diferenças de tamanho fazem com que as equipes menores não consigam estar tão envolvidas nos projetos corporativos quanto as equipes grandes, seja por falta de pessoal, seja por falta de recursos para implementar uma metodologia.

### 3.2. A visão baseada na indústria

O segundo pilar é a visão baseada na indústria, que está fundamentada em uma análise do ambiente externo da empresa e no posicionamento estratégico

que ela adota. Com relação aos concorrentes, os entrevistados foram unânimes ao descrevê-los, em sua ampla maioria, como grandes empresas globais. Contudo, citaram que, em cada um dos países nos quais a empresa está inserida, também há concorrentes locais. De acordo com o CEO da empresa, “Na América Latina, quase a metade do mercado é atendido por grandes *players* globais, que são os líderes aí, os..., os *top 10* em nível mundial, e a outra metade do mercado, praticamente, é atendida por empresas locais”. E o gerente de compras corporativas complementou:

Aquilo que favorece uma empresa, que é o caso de um concorrente nosso, que tem uma..., que tem plantas muito grandes e especialistas, ou seja, o que favorece *eles*? A escala, a eficiência operacional, a própria atuação global (no sentido de ter plantas espalhadas pelo mundo) favorece *eles* em muitos aspectos.

Ainda de acordo com o gerente de compras, esses aspectos caracterizam a empresa como indústria concentrada, onde prevalece a interdependência mútua (Peng, 2008).

Outrossim, não houve na fala dos entrevistados ou nas pesquisas prévias relacionadas a menção à preocupação, por parte da empresa, com novos entrantes no mercado ou com ameaça por produtos substitutos.

Da mesma forma como os concorrentes são grandes empresas globais, os principais fornecedores também o são. Nesse sentido, a área de compras da empresa foi mencionada como uma das principais impulsionadoras do movimento de mudança de estratégia e atendimento nesse cenário de tendências à desglobalização.

Segundo disse o engenheiro de compras corporativas,

Acho que é a área da empresa, então, que está tentando, parece, se organizar um pouco melhor para entender o que está acontecendo em cada país, quais as necessidades de cada uma das filiais ou das empresas que a empresa tem em cada país e tentar fazer uma proposta, realmente, de uma empresa multinacional.

Partindo dessa observação do entrevistado, pode-se perceber que esses aspectos caracterizam essa empresa como uma indústria concentrada, onde prevalece a interdependência mútua (Peng, 2008). Essa fala foi corroborada pelo gerente de operações da unidade do Peru: “Eu vejo que tem um alinhamento cada vez maior, principalmente na área de compras e em outras partes da empresa também”. Esse alinhamento, segundo o CEO, aconteceu por meio da

reestruturação de todo o setor de *supply chain* o qual, para ele, “É, em primeiro lugar, a diversificação de fontes de fornecimento, é a gente realmente depender de um único fornecedor; aumenta muito o risco, então diversificar as fontes de fornecimento é o aspecto importante”, além de trabalhar em demais processos, metodologias e qualificação da equipe desse setor.

A necessidade de atuação mais estratégica da área de compras se deu principalmente com o cenário da cadeia logística global no início da pandemia. O gerente de controladoria explicou: “A gente ainda depende muito da cadeia logística Internacional, da cadeia de fornecimento internacional”. Essa fala corrobora a ideia de que, nesse cenário pós-Covid, que gerou desequilíbrio no fluxo de logística naval, as maiores prejudicadas teriam sido as indústrias que importavam seus insumos de outros países.

Sobre esse cenário, o engenheiro de compras corporativas também disse:

Quase todas as empresas sempre estavam muito focadas na Ásia, por toda a questão de preços, mas acho que todo mundo tá começando a pensar em aprovar produtos, ter fornecedores de regiões diferentes, por “n” motivos. Na Ásia, é quase certo que um dia vai ter alguma coisa entre Taiwan e China e Estados Unidos.

O entrevistado se refere ao clima de tensão política entre esses países:

Então, acho que as empresas estão pensando. A organização vai continuar a busca de materiais em todo lugar, mas vai tentar, eu acho, ter opções em diferentes continentes, em diferentes regiões para tentar preservar a sua cadeia produtiva.

O engenheiro de compras, por possuir sua base de trabalho no México, comenta que, neste país, os temas de ruptura logística e dificuldades de abastecimento no segmento químico teriam sido menos perceptíveis pela proximidade dos Estados Unidos: “Não tínhamos uma dependência tão grande assim de outras regiões..., da Ásia, da Europa”.

Ao descrever o mercado e as mudanças pelas quais este passou ao longo dos últimos anos, principalmente pós-pandemia de Covid-19, e demais movimentos em direção à desglobalização, o CEO da empresa comentou:

O primeiro impacto da pandemia foi a sobra de inventários em nível mundial, porque houve uma desaceleração muito rápida e todo mundo se adequou ao nível de produção

para reduzir esses inventários, esses estoques. No momento que começou uma retomada, o mundo não estava preparado para repor isso, isso gerou escassez de muitos temas, entre os quais navios, disponibilidades, estoques, recurso..., e isso agravou muito a questão do desabastecimento.

Por esse motivo, “(as empresas) começam a voltar, pelo menos em parte, para suas bases (inicialmente) e, depois, para os arranjos mais próximos. Aí a gente fala em nível empresarial... das suas bases, mas a gente fala em nível regional dos grupos econômicos”, como explicou o gerente de compras.

Esse movimento de voltar para as bases e para arranjos mais próximos favorece a estratégia da empresa para ser uma internacionalizada dentro de uma zona de atuação específica. “A empresa, nos últimos anos, ela focou muito nessa questão de multilateralidade, ou seja, apesar de não ser uma coisa nacional, ela não expande além do mercado da América Latina, querendo botar, realmente, as estacas na questão da América Latina”, complementou o gerente de tecnologia da unidade do Brasil.

Também foi mencionado, desta vez pela especialista em DHO, que tais dificuldades logísticas teriam levado a empresa a desenvolver outras estratégias, como o abastecimento por meio da cadeia de distribuição local: “Como é que a gente vai conseguir esse material, como é que a gente vai conseguir esse recurso, a gente vai se virar com o que tem dentro do nosso país”. Nesse sentido, o CEO complementou: “Aumentou, por exemplo, a importância de distribuidores, de você ter fontes de fornecimento além das primárias, que é o próprio fabricante do insumo. Também ter mais acesso a distribuidores”.

E o gerente de compras adicionou: “O que acontece: pandemia, caos sob diversos aspectos, o caos social, mas também o caos nos negócios; na logística internacional, desabastecimento”. Por sua vez, o gerente de tecnologia da unidade do Brasil destacou: “Então, assim, eu entendo que este processo (desglobalização), na verdade, é um fortalecimento da cadeia produtiva dos países que estão na tua região ou que estão próximos logisticamente falando, né?”

Tais falas sobre a cadeia de abastecimento local e distribuição corroboram as tendências de nacionalismo e protecionismo, bem como o enfraquecimento da interdependência dos países. Além disso, relacionam-se com a necessidade de uma mudança estra-

tégica por meio de uma rede de abastecimento local despertada pelas dificuldades na logística internacional no cenário pós-pandemia.

Da mesma forma, ainda ao falar da situação de dificuldades de abastecimento relacionadas às dificuldades logísticas e à aproximação com distribuidores locais de materiais, o CEO e o engenheiro de compras corporativas complementaram dizendo que as compras intermediadas por distribuidores deixaram os produtos mais caros. É possível inferir que os fornecedores têm, sim, certo poder de barganha, conforme descrito por Porter (1991).

### 3.3. A visão baseada em instituições

O último pilar, visão baseada em instituições, trata da relação entre as instituições formais que existem para regular os mercados e as interações das organizações, tendo como principal função a de reduzir as incertezas para tomada de decisão. Percebe-se, pela função que as instituições exercem, a influência na forma como a organização lida com suas situações de mercado. Em vários momentos, ouviu-se dos entrevistados que a empresa participa de diversas associações e entidades de classe no Brasil: “Entendemos que é um papel importante também, até para poder fazer o nosso papel de contribuição para a sociedade”, explicou o CEO.

Já o gerente de operações da unidade do Peru comentou que, na unidade da Colômbia, onde atuou até o final de 2022, os movimentos nesse sentido ainda estavam em estágio inicial, mas agora, em sua atuação na unidade peruana, ele disse que “vai buscar também trazer mais esse tipo de apoio e fortalecimento. Então, não é a situação do Brasil, mas é um caminho que, sim, se deseja percorrer”. Ou seja, apesar de o nível de aproximação com entidades de classe ser maior no território brasileiro, a empresa deseja buscar essa aproximação com as entidades locais nos demais países onde atua. Principalmente no Brasil, representantes da empresa participam de diversas entidades setoriais ligadas à indústria química, entidades empresariais, conselho de administração etc. Hoje as instituições com as quais a empresa se relaciona são mais regionais, pois não participa de instituições ou fóruns fora dos países sul-americanos.

No Brasil, as instituições têm cumprido seu papel de fornecer informações para reduzir incertezas. Contudo, além de fornecer informações de mercado,

de acordo com o gerente de tecnologia da unidade do Brasil, as instituições não tiveram muito sucesso ao levar propostas de melhorias tarifárias, por exemplo, ao governo, “Apesar de que todas essas associações levaram aos governos propostas em termos de facilitar trânsito, reduzir impostos para que a gente pudesse defender melhor ou pudesse exportar mais”. A respeito de alíquotas de impostos em específico, o CEO acrescentou: “o Brasil reduziu alíquotas de importação de petroquímicos, por exemplo, mas para adequar o tema de abastecimento, de inflação interna”.

Já o gerente-geral da unidade do Chile comentou:

Aqui no Chile, particularmente, existem alguns projetos de revisão de impostos, alguns projetos de abertura econômica, alguns novos acordos internacionais sendo trabalhados. [...] Eu acho que, durante a pandemia, quase todos os países trabalharam maneiras de buscar alternativas e suporte social de uma maneira muito rápida.

Ao que o gerente de operações da unidade do Peru adicionou:

O que eu mais notei foi a intenção do governo de soltar dinheiro, dinheiro que, às vezes, é da pessoa, mas que está trancado, exemplos de dinheiro que, no Brasil, seria de fundo de garantia ou de INSS. Então, vi muitos movimentos nesse sentido de fazer com que o dinheiro chegue à população *pra* economia girar.

Analisado esse contexto, percebe-se que a empresa tem sua estratégia orientada, principalmente, pela visão baseada na indústria e em recursos, utilizando-se do terceiro pilar (visão baseada em instituições) apenas como um suporte para entender melhor o mercado onde está inserida. Suas decisões estratégicas, no entanto, são tomadas com base no que vê de evidências no mercado, sempre preservando a cultura própria que desenvolveu por acreditar que ela seja um diferencial competitivo.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por entender como os gestores das multinacionais têm utilizado o tripé da estratégia para gerar novas estratégias a fim de enfrentar o cenário de um possível movimento de desglobalização e seus efeitos no mercado mundial, a presente pesquisa contribuiu ao unir um tema contemporâneo, como a desglobalização, a uma perspectiva estratégica já consolidada na área de negócios internacionais. Tal con-

vergência possibilitou olhar sob uma nova perspectiva o cenário dos movimentos de desglobalização, bem como analisar de forma completa as ações tomadas pela empresa estudada diante dessa realidade.

Os achados suportam que todos os pilares do tripé da estratégia impactam direta ou indiretamente a estratégia da empresa (Barney & Hansen, 1994; DiMaggio & Powell, 1983; North, 1990; Peng et al., 2009; Porter, 1991). Tal fato evidencia que essa teoria consolidada na área de negócios internacionais (principalmente no que tange aos processos de internacionalização de empresas) é relevante e pode ser explorada também em um cenário de desglobalização.

Em relação à visão baseada na indústria, os achados demonstraram que as informações obtidas por meio dos fornecedores e sobre os fornecedores, clientes e concorrentes, nas pesquisas de mercado realizadas pela empresa, complementaram a maneira como a empresa analisa o mercado onde está inserida, sendo essas análises uma peça-chave nas suas definições de estratégia.

Esse fato vai ao encontro dos estudos de Porter (1998), segundo os quais o desempenho das organizações dependia de como essas forças agiam sobre a empresa. Da mesma forma, recorrentemente, os entrevistados mencionaram os concorrentes e os fornecedores como poucos e grandes *players* globais, caracterizando a organização objeto do presente estudo como uma indústria concentrada, ou seja, aquela que tem um número restrito de concorrentes e fornecedores (Bernardon et al., 2022; Peng, 2008).

Em relação à visão baseada em recursos, os achados suportam que a cultura da organização é um dos seus recursos intangíveis mais característicos. Em diversos momentos, os entrevistados fizeram referência à cultura organizacional como um recurso único e transformador. Recursos intangíveis são por definição aquilo que não se pode ver, mas gera vantagem competitiva para a empresa (Barney & Hansen, 1994; Peng, 2008). Com o objetivo de gerar uma cultura “multilatina”, que possa estar presente em todas as unidades sem ser imposta, a organização tem se dedicado a difundir esse pensamento nas unidades e buscando sinergia e vantagem competitiva por ser uma empresa multilatina.

Em relação à visão baseada em instituições, que estuda a relação entre as instituições formais que regulam os mercados e as organizações que neles atuam, a fim de reduzir as incertezas, os achados demonstraram

a influência dessas instituições nas tomadas de decisão da empresa para lidar com as situações de mercado (North, 1990; Peng, 2008), especialmente quando mencionada pelos entrevistados sua proximidade com as instituições no Brasil que, ao fornecer informações de mercado, colaboram para reduzir as incertezas.

Peng (2008) comenta sobre as diferenças significativas entre a atuação das instituições em países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Em economias emergentes, essas instituições tendem a atuar como detentoras das regras do jogo, influenciando a modelagem da estratégia das empresas. Durante as entrevistas, foi possível observar que a proximidade com as instituições é um ponto bastante valorizado pela organização, embora se reconheça que, nesse ponto, a unidade do Brasil se encontra em nível de aproximação com as instituições locais muito mais elevado do que as unidades do exterior.

No campo teórico, esta pesquisa apresentou nova abordagem para o tripé estratégico, diferenciando-se de pesquisas como as de Peng (2002, 2006), Peng et al. (2009), Rodrigues et al. (2022) e Villan et al. (2020), pois, por meio deste estudo de caso, pôde-se observar como essa perspectiva atua quando se manter globalizado é um fator dominante da estratégia global da empresa num período em que o mundo se desglobaliza (Bello, 2003).

Além de diferenciar-se também de outros estudos (Curran et al., 2021; Earl & Rose, 2022; Hitt et al., 2021) na temática de desglobalização por abordar as estratégias baseadas no tripé, esta pesquisa identificou que a estratégia da empresa estava fortemente fundamentada na visão baseada na indústria, pois analisou os movimentos de mercado, de concorrentes e fornecedores. Ao mesmo tempo, foi identificada com a visão baseada em recursos, tendo a cultura de ser uma empresa “multilatina” como recurso intangível e de vantagem competitiva até o momento inigualável por competidores desse setor.

Com relação ao cenário de tendência de desglobalização, os desafios apresentados pela nova conjuntura mundial levaram a empresa a mudar sua política de compras, construindo um relacionamento mais profundo com seus distribuidores e fornecedores mais próximos. Ao mesmo tempo, havendo a tendência mundial de “comprar mais perto de casa”, a empresa procurou aproveitar-se de sua presença multilatina e proximidade cultural para fortalecer sua estratégia de participação comercial dentro da América Latina.

No campo empírico, esta pesquisa colaborou para melhor entender a atuação e a reação dos gestores diante das adversidades geradas pelo cenário com tendência à desglobalização. Analisados os dados coletados, percebeu-se que, para a empresa estudada, os movimentos de nacionalização e pós-pandemia geraram problemas na cadeia de abastecimento, o que resultou em mudanças no seu setor de compras. Contudo, para a área de vendas, essas movimentações foram, inclusive, consideradas positivas em alguns momentos, pois a empresa usou a proximidade logística e cultural com seus clientes como diferencial competitivo em comparação com seus concorrentes globais, que não estavam tão alinhados com essa nova realidade.

#### 4.1. Limitações do estudo e pesquisas futuras

Esta pesquisa limitou-se ao estudo de caso de uma indústria do setor químico da Região Sul do Brasil, portanto, suas características podem fazer com que os resultados não sejam os mesmos em outras indústrias ou empresas desse setor. Além disso, a não realização de visitas *in loco* foi um limitador dos resultados encontrados. Como sugestão de pesquisa futura, indica-se um estudo de caso na cadeia de suprimentos da indústria química a fim de analisar como ela reagiu às pressões dos movimentos de desglobalização. Sugere-se ainda que a pesquisa seja aplicada em outros setores com o intuito de avaliar a reação geral das multinacionais aos movimentos de desglobalização, bem como realizar novos estudos sob outras lentes teóricas.

#### REFERÊNCIAS

Amorim Neto, O. (2017). Desglobalização? *Revista Dacultura*, 16(28), 12-16. Retrieved from <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/dacultura/article/view/1001/1026>

Arora-Jonsson, S., Blomkvist, K., & Schmuck, A. (2021). *Trumpism, Brexit, Industry 4.0, and COVID-19: What is happening to globalization?*

Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, A. (2017). Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafios. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(14). <https://doi.org/10.12707/RIV17018>

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Augustinho Pinheiro.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(1 S), 175-190.

Bello, W. (2003). *Desglobalização: Ideias para uma nova economia mundial*. Vozes.

Bernardon, R., Trez, G., Gaidzinski, P., & Monticelli, J. (2022). Internationalization as a factor for successful transgenerational practices in family businesses. *International Journal of Business and Globalization*, 31(4). <https://doi.org/10.1504/IJBG.2022.10052243>

Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização*. Instituto Bento de Jesus Caraça.

Carracedo, P., Medina, R. P., & Selva, M. L. M. (2020). Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business: A text mining analysis. *Journal of Business Research*, 132, 586-593. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.043>

Cetra, G. O., & Oliveira, M. A. S. (2014). Infraestrutura e crescimento regional no Brasil: uma análise da alocação de recursos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). *Revista de Economia e Administração*, 13(1), 5-29. <https://doi.org/10.11132/rea.2014.861>

Chase-Dunn, C., Kawano, Y., & Brewer, B. D. (2000). Trade Globalization since 1795: Waves of Integration in The World System. *American Sociological Review*, 65(1), 77-95. <https://doi.org/10.1177/000312240006500105>

Costa Jr., J. F., Cavalcanti, J. M. M., Fernandes, L. T., & de Araújo, A. G. (2022). A research agenda proposal on the influence of ApexBrasil on export, internationalisation and foreign trade. *Internext*, 17(3), 349-363. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i3.663>

Curran, L., Eckhardt, J., & Lee, J. (2021). The Trade Policy Response to COVID-19 and its Implications for International Business. *Critical Perspectives on International Business*, 17(2), 252-320. <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2020-0041>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dugnani, P. (2018). Globalização e desglobalização: outro dilema da Pós-Modernidade. *Revista Famecos*, 25(2), ID27918. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2018.2.27918>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9074-z>
- Earl, A., & Rose, E. (2022). *Guest editorial: International business in times of global disruption*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2014). Country of origin effects on internationalization: insights from Brazil. In A. Cuervo-Cazurra & R. Ramamurti (Eds.), *Understanding Multinationals from Emerging Markets* (pp. 242-268). Cambridge University Press.
- Haar, J., & Parente, R. (2023). The perpetual myth of deglobalization. *Brazilian Administration Review*, 20(1), e230027. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023230027>
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies Association*, 44(5), 936-957. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>
- Hitt, M. A., Holmes, R. M., Jr., & Arregle, J. L. (2021). The (COVID-19) pandemic and the new world (dis)order. *Journal of World Business*, 56(4), 101210.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Lazarin, C. R. R., & Vieira, D. B. (2021). *O Impacto Contêineres No Porto De Santos*.
- Lubinski, C., & Wadhvani, R. D. (2020). Geopolitical jockeying: Economic nationalism and multinational strategy in historical perspective. *Strategic Management Journal*, 41(3), 400-421. <https://doi.org/10.1002/smj.3022>
- Manzi, R. H. D. (2019). Economic globalization in the global post-crisis of 2008: Limits and deadlocks. *Revista de Economia Política*, 39(3), 470-484. <https://doi.org/10.1590/0101-35172019-2922>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1983). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- Meyer, K. E. (2017). International business in an era of anti-globalization. *Multinational Business Review*, 25(2), 78-90. <https://doi.org/10.1108/MBR-03-2017-0017>
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., Curth, M., Vieira, L. M., & Dal-Soto, F. (2018). Institutional dysmorphia: when the institutions become ill. *International Journal of Emerging Markets*, 13(3), 478-498.
- Monticelli, J. M., Verschoore, J. R., & Garrido, I. L. (2023). The emergence of coopetition in highly regulated industries: A study on the Brazilian private healthcare market. *Industrial Marketing Management*, 108, 35-46. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.007>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Palludeto, A. W. A., & Borghi, R. A. Z. (2021). Institutions and development from a historical perspective: The case of the Brazilian development bank. *Review of Political Economy*, 33(1), 126-144. <https://doi.org/10.1080/09538259.2020.1720144>
- Panwar, R., Pinkse, J., & De Marchi, V. (2022). The Future of Global Supply Chains in a Post-COVID-19 World. *California Management Review*, 64(2), 5-23. <https://doi.org/10.1177/00081256211073355>
- Paul, T. V. (2023). The specter of deglobalization. *Current History*, 122(840), 3-8. <https://doi.org/10.1525/curh.2023.122.840.3>

- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251-267. <https://doi.org/10.1023/A:1016291702714>
- Peng, M. W. (2006). Towards an institution-based view of business strategy in Asia. In H. W.-c. Yeung (Ed.), *Handbook of Research on Asian Business* (pp. 46-61). Edward Elgar.
- Peng, M. W. (2008). *Estratégia Global*. Thomson Learning.
- Peng, M. W., & Pleggenkuhle-Miles, E. G. (2009). Current debates in global strategy. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 51-68. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00249.x>
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Peng, M. W., Wang, D., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, 920-936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Suppl. 2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Harvard Business School Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Ramamurti, R. (2012). Competing with emerging market multinationals. *Business Horizons*, 55(3), 241-249. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.001>
- Riley, A., & Ghilés, F. (2016). *BREXIT: Causes and Consequences*.
- Rodrigues, G. Z., Vasconcellos, S. L., & Nunes, M. P. (2022). Tripé da Estratégia: O Papel dos Agentes Institucionais no Processo de Internacionalização. *Internext*, 17(1), 81-104. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i1.622>
- Sort, J. C., Turcan, R. V., & Taran, Y. (2023). De-internationalisation, Re-internationalisation and Business Model Innovation: Exploring the Intersection. *Journal of Business Models*, 11(3), 77-96. <https://doi.org/10.54337/jbm.v11i3.8125>
- Taylor, A. M., Estevadeordal, A., & Frantz, B. (2002). *The Rise and Fall of World Trade, 1870-1939*. National Bureau of Economic Research.
- Tello-Gamarra, J., & Fitz-Oliveira, M. (2023). The role of local institutions in the technological trajectory of the Brazilian rice industry. *International Journal of Innovation Science*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2022-0013>
- Villan, W. J., Garrido, I. L., & de Vasconcellos, S. L. (2020). Estratégia e Desempenho pela Perspectiva do Tripé da Estratégia. *Revista de Negócios*, 25(3), 74-91. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2020v25n3p74-91>
- Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1053-1077. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3315247>

### Como citar este artigo:

Rocha, A. W., Smialowski, F., & Monticelli, J. M. (2024). Movimentos de desglobalização sob a óptica do tripé estratégico: um estudo de caso. *Internext*, 19(3), 279-294. <https://doi.org/10.18568/internext.v19i3.776>